

学校编码: 10384 分类号 密级

学号: X2010156011 UDC

厦门大学

硕士学位论文

贵航集团管理架构的变革与创新

Changing and Innovation of Management Structure
with Guizhou Aviation Industry Corporation

楚海 涛

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 9 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2013 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

40 多年来，贵航集团从三线航空工业基地发展为拥有全资子公司、控股、上市公司和参股公司，集军品、民品、三产为一体的多元化企业集团。集团公司原来的直线职能式的管理方式已不适应集团业务快速发展的需要。目前，通过对集团总部的组织架构和运行模式进行调整，已由单一化的管理方式转向了集团化管控方式。本课题基于如何增强贵航集团总部的驾驭能力，从贵航集团管理架构变革与创新、贵航集团管理架构设计、贵航集团对关键控制点的管控机制等方面的分析研究，综合运营管控型等 4 种组织管控模式的优势，提出贵航集团现阶段易采用以战略管理为基础的复合（混合）型的集团管控模式和促使集团整体战略落地的建议。

本文分五个章节：

一、贵航集团历史沿革和管理方式以及问题分析。与目前企业常见的管控模式分析比较，概述了贵航集团公司总部在贵航集团的发展中发挥的关键性作用以及贵航集团总部由于历史形成的管理方式和管理模式制约集团的发展问题。同时对三种常见的管控模式进行了分析、比较和研究。

二、贵航集团管理架构变革与创新的总体思想。阐述了贵航集团管理架构的变革与创新的总体思想，和要解决的问题及优化后的集团管控模式的预计效果。

三、贵航集团核心管理流程及关键控制点的管控机制。针对贵航集团业务群多元化的特点和对运营控制型、战略控制型、战略设计型及财务控制型等 4 种组织管理模式各自优势的分析，从而论证贵航集团现阶段采用的战略管理为基础的复合（混合）型的集团管控模式的合理性，并提出了重点管控领域和主要内容，对具体管控方式和机制进行阐述。

四、贵航集团治理形式的构想和管理架构设计。提出贵航集团五大业务板块未来的治理、管控方式的构想和管控模式的选择以及总部和业务板块的功能定位等。

五、管控模式变革创新的实施。主要对产业进行分类并确定四种管控模式，同时重新调整确定职能、定位和组织架构等，应用 IBSC 管理办法实施后的业绩情况。

六、结束语

关键词：贵航集团； 管控模式； 创新

带格式的：行距：多倍行距 1.35
字行

Abstract

Guizhou aviation industry corporation (GAIC) was a aviation industry base in 40 years ago. And now it has become a diversified enterprise group which has subsidiary companies, holding companies, listed companies and shares of the companies, and producing Military products, Civilian products, products of the third industry. The management style of linear has not suited the need of developing with headquarter of GAIC. Nowadays, GAIC has adjust the structure and operation mode with headquarter—from a single style to a group style. The article is based on how to enhance the ability of control with headquarter of GAIC, researching changing and innovation of management structure, designing management structure, and to control mechanism of critical control point; The article also composite superiorities with four modes of organizational management and control, and propose GAIC should use composite (mixed) type of group control mode basing on strategic of management.

The essay is composed of five parts as follows.

In the first chapter, the historical source and the mode of management with GAIC. It is Summary that the headquarter plays a key role in development of GAIC, and there are kinds of problem in management mode originating in historical reason.

In the second chapter, the author makes the thought of changing and innovation with GAIC. It is elaborated the thought of changing and innovation with GAIC and problems to be solved.

In the third chapter, designing the management structure with GAIC. The author analyse that the features of different business group, and superiorities with four modes of organizational management, and propose GAIC should use composite (mixed) type of group control mode basing on strategic of management. Discussing the control mechanism of critical control point.

In the fourth chapter, the author suggest managing programming manage in the future and the idea of manage mode with five plates with GAIC. And the

management structure designs and different functions among headquarter business-groups.

In the fifth chapter, It shows GAIC classifies and confirms 4 kinds of management models including in business-groups. Meanwhile, readjusting relevant functions. positionings. organizntings. and managing vtilizing IBSC tool. As well as the outcome after imptementing.

In the sixth chapter, Concluding remarks.

Key words: Guizhou aviation industry corporation, organization, innovation,

目录

第一章 贵航集团历史沿革和管理方式以及问题分析	1
第一节 研究背景	1
第二节 贵航集团管理架构现状和问题	2
第三节 目前关于集团公司管控模式的比较研究	4
第二章 贵航集团管理架构变革与创新的总体思路	8
第三章 贵航集团核心管理流程及关键控制点的管控机制	12
第一节 核心管理流程	12
第二节 重点管控的领域和内容	15
第三节 关键领域的具体管控方式和机制	16
第四章 贵航集团治理形式的构想和管理架构设计	22
第一节 贵航集团治理形式的构想	22
第二节 集团管理模式的选择	24
第三节 功能定位	26
第五章 管控模式变革创新的实施	29
第一节 确定产业类型及管理模式分类	29
第二节 变革创新的实施	29
第三节 变革创新的预期成效及要克服的主要问题	30
结束语	32
参考文献	33

第一章 贵航集团历史沿革和管理方式以及问题分析

“贵航集团”全称为“中国贵州航空工业（集团）有限责任公司”，她始建于1964年，前身是XX基地、航空工业贵州管理局。随着时代的变迁，社会的发展，贵航集团的发展也经历了“计划经济到市场经济”的创业发展过程。然而，随着市场经济发展的持续推进和深入，贵航集团产业领域及产业规模在迅速扩大，管理幅度和难度不断加深，原有的管理模式已不能支撑集团的发展需求，必须改变现状，运用新的管理模式支撑集团持续良性发展。

第一节 研究背景

贵航集团成立于1964年，是中航工业集团公司（以下简称中航工业）的控股子公司。它是一家由50多家跨地区、跨行业的企事业单位组建的通过资产关系统一管理的企业集团，这种资产纽带关系包括有全资子公司、控股公司、上市公司和参股公司等形式。公司的业务范围广泛，以飞机的制造为主业，涵盖高级教练机、无人机研发和制造、机载专业化、汽车及汽车零部件产业、三产、锻铸造、橡胶、标准件、农用机械、煤矿机械、机床设备和工程液压等产品领域，是典型的军品、民品、三产共同发展的多元化企业集团。贵航成立40多年来，在中航工业的领导和贵州省政府的支持下，集团上下共同努力，上世纪末走出了低谷，其中集团公司总部发挥了战略发展的决定性作用，无论是举全集团之力研制的“山鹰”高级教练机，还是汽车及汽车零部件产业在贵州的蓬勃发展，还是正在培育的装备制造产业，都是集团公司总部科学制定集团战略方向，优化集团业务组合，大力组织横向协同的结果。毫不夸张的说，没有贵航集团公司总部的有效管理与决策，就不会有今天贵州持续稳步发展的航空事业，也不会有作为国防战略储备能力后方基地的相对较好的满足战时生产整机能力的工业基础。贵航集团在未来的国家战略中，作为在三线这样一个国家战略后方的军工企业集团，仍然将发挥重要作用。

随着贵航集团规模的壮大和涉及的业务领域的不断扩张，变革和创新贵航

集团管理架构及集团管理控制模式和体系，是贵航发展中亟需要解决的问题。按照现在贵航集团公司总部“小总部、大业务”的组织结构特点和子公司、事业部的管理方式，在突出核心业务的集中管理，其他产业适当放权的原则下，选择合理、有效的集团管理与控制模式，建立一套完整的企业集团管理与控制体系，就成为贵航集团在中航工业“两融、三新、五化、万亿”的战略指引下，驱动贵航集团整体的价值创造最大化，也促使集团由做大向做强与健康可持续发展方向的有力结合和必须的制度保证。

第二节 贵航集团管理架构现状和问题

贵航集团近几年的快速发展，除了得益于企业善于适应外部大环境的变化敏锐捕捉发展机遇，也得益于自身体制的不断改革，管理上的不断重视和提升。应该说，贵航集团也存在着国有集团公司所普遍存在的因多元化而在核心业务上注意力分散，并购、整合业务政府行为色彩较重，集团总部对所属企业单位管控尚有提升空间等特点。但随着对这些问题认识的加深，从2009年开始，贵航集团认识到原来直线职能式的管理方式已经不适应集团业务发展的需要，因此对总部的组织架构和运行模式进行了调整，改变了原来的管理模式，由单一企业管理模式向集团性企业管理的架构进行了转变，也就是由总部对每个单个企业管理方式转向了集团化管理方式（见图1），这样的组织架构设计与管控模式的变革是基于中航工业的组织变革和贵航集团发展的需要应运而生的，也是符合企业发展的不同阶段的管理规律的，但过去几年的组织架构变革更多的还是进行机构设置的调整，贵航集团管控模式及运行机制还没有发生根本的变革，这种情况就不利于贵航集团整合全公司的资源，来驱动贵航集团整体的价值创造最大化，最有效地实现贵航集团的战略目标。本课题的研究正是基于如何增强总部的驾驭能力，促使集团整体战略的实现，对如何形成集团公司高效集中有效的管控模式进行了进一步的探索和研究。

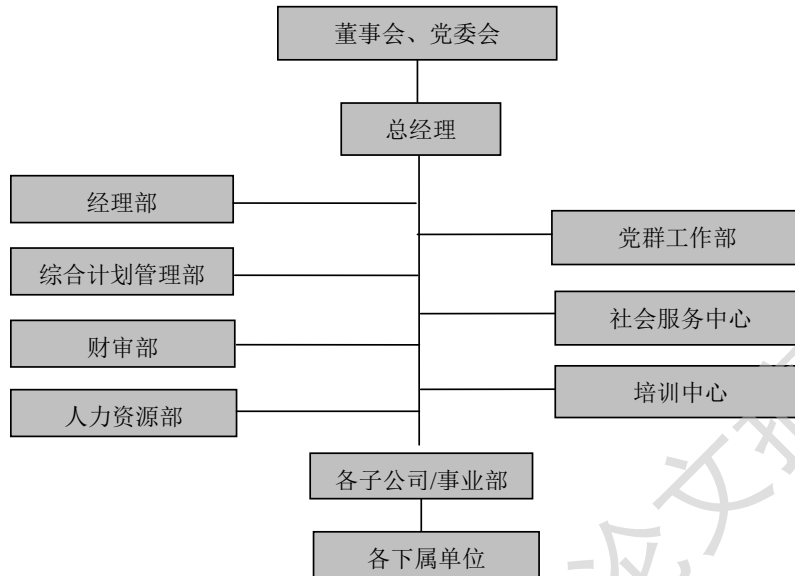


图 1 贵航集团组织结构图

图 1 是贵航集团现行的组织结构图。可以看出，贵航集团进行改革调整后的组织结构，是由原来的直线职能制改为现在的事业部（子公司）管理模式，即由集团公司对子公司和事业部进行管理，子公司和事业部对所属的企业进行管理的模式，但这种管理架构才刚刚开始运行，新旧架构交替下，一些关系尚未理顺，尤其在贵航集团 45 年发展的历程中，形成了一定的管理上的思维模式和风格，虽然，这种模式和风格曾经在贵航集团发展中起到了关键的作用，但从现在的情况看，许多管理方式和管理模式已经成为制约企业和贵航集团又好又快发展的短板，主要表现在以下几个方面：

1. 集团公司的集中管控能力薄弱。目前公司的管理体制无法发挥集团总部对整个集团公司的战略规划与协调作用，不能有效体现集团总部对全资或控股企业的决策意图。

2. 集团总部和事业部/子公司的功能定位不清，权责边界模糊。集团整体的战略协同和执行力不高，没有形成规范高效的集团管理平台，不能充分体现集团总部的战略协调价值。过去整个集团是由众多的二级公司组成，没有经过科学的功能整合和业务整合，缺乏合力。经过改革调整后，事业部/子公司制较好

的解决了这个问题，但仍存在着不少的问题与不利的因素。如对三产事业部和装备制造事业部的职能还需要进一步强化；原有的核心业务部门对业务单元的活动主要体现在行政管理方面，这部分的职责现在由总部下移到事业部/子公司后，总部如何有效管控，事业部/子公司如何有效运行等仍然需要明确职责和界面，明确运行程序等。

3.内部控制体系不完善。总部对下属公司的管理漏洞较多，企业的运营监控和业绩管理尚需进一步提高；没有清晰严谨的战略制定程序与执行手段；对资金的使用缺少有效的监督；绩效管理是以结果为导向，中间流程不清晰；管控不到位，造成工作上的协调成本高而效率低的现状，且容易造成“事后把关”的被动局面。

4.缺乏培养企业精英管理人才的有效机制与措施。面对总部的发展战略目标，需要为总部和各板块培养一大批精英管理人才，但目前集团公司组织结构上没有形成有利于人才成长的培养机制，也缺乏持续培养精英管理人员的手段和措施。

第三节 目前关于集团公司管控模式的比较研究

从目前的理论与实践看，企业集团总部对下属企业的管控模式，按总部的集、分权程度不同而划分成“操作管控型”、“战略管控型”和“财务管控型”三种管控模式。

一、财务管控型

财务管控型是指集团对下属子公司的管理控制主要通过财务手段来实现，集团对下属子公司的具体经营运作管理基本不加干涉，也不会对下属公司的战略发展方向进行限定，集团主要关注财务目标的实现，并根据业务发展状况增持股份或适时退出。

1.优缺点分析

在财务管控模式下，母公司与子公司以资本（股权）为唯一的联系纽带，二者之间关系松散。这种管控模式有以下几个特点：

首先，有利于子公司经营能动性的发挥，有利于增强其市场反映速度与能

力。由于采用高度分权的管控方式，子公司治理机构在子公司日常经营中发挥了核心作用，并在财务、投资及人事方面拥有很大的自主权，这一方面避免了由于母公司管得过紧，使子公司的经营能动性受到限制，经营积极性难以发挥，另一方面，使子公司能够根据市场变化及时调整战略措施适应市场要求。

其次，有效降低企业集团整体风险。由于母子公司之间完全以资本为纽带，二者之间的资产关系明确、产权关系清晰，子公司完全独立自主经营，自负盈亏，这使母公司的退出或融资机制非常有效。母公司以投资收益率作为对子公司考核的主要指标，当子公司收益率较高时，母公司可以通过上市、重组等方式使子公司增设股东、增加资本推动子公司发展，反之，母公司也可轻松地通过资本市场将子公司出售减少损失。

再次，财务管控型作为分权度最高的管控模式，由于高度的分权，对母公司的利益可能会产生不利的影响。这是因为母子公司间联系极为松散，子公司是完全独立经营的法人实体，子公司治理机构在其日常经营活动中具有较大权力并发挥了主要作用，极易造成母子公司间的信息不对称，使母公司难以对子公司实施有效控制。同时，在这种模式下，子公司的经理层具有很大的经营自主权，加之母子公司间利益与目标取向的不同，很容易造成子公司内的“内部人控制”，甚至出现集体合谋寻租行为，使母公司对子公司完全失去控制，损害母公司利益。

2.适用范围

采取这种模式的公司投资控股的对象多为上市公司，股权流动性高。它适用于综合性、多元化经营的集团企业。特别是一些大金融财团经常采用这种管控模式，如摩根、杜邦、洛克菲勒、三井、住友、三菱等。

二、战略管控型

战略管控型模式下集团的核心功能为资产管理和战略协调功能。集团与下属子公司的关系主要通过战略协调、控制和服务而建立。但是集团总部很少干预子公司的具体日常经营活动。集团根据外部环境和现有资源，制定集团整体发展战略，通过控制子公司的核心经营层，使子公司的业务活动服从于集团整体战略活动。一般地，这种情况比较适用于从事产业经营活动相关程度高的企业集团管理。

战略管控型的优点是在核心权力和重大决策上母公司对子公司进行严格控制，避免了子公司的内部人控制行为，使子公司处于母公司的严格监控之下，保证了集团利益最大化。同时，由于母公司有能力投入较多的人力、物力，设立专门的机构对企业集团进行管控，有利于促进集团总部的正确决策。通过设立统一服务于集团内部所有子公司的服务机构，避免了各子公司分设服务部门产生的高额成本，降低了集团公司的经营成本。

但采用战略控制型管控模式也存在着以下几个方面的缺点：

1.合理的母子公司管控界面较难界定

管理界面的选择实际上是权力在母子公司之间分配的选择问题，是一个分权程度的确定问题，这种选择本身没有优劣之分，也没有固定的程式可依，需根据企业的实际情况而定，在“度”的把握上具有较大的不确定性。一旦权责划分不当，会造成母子公司间管理程序混乱、效率低下，或使子公司失去必要的经营自主权及经营能动性，或走向反面的极端，使母公司对子公司完全失去控制。

2.母公司承担的风险较大

在此控制模式下，母子公司联系较为紧密，子公司并非独立经营，母公司必须对子公司欠佳的经营效益负责，即使子公司亏损严重，母公司也无法立即在资本市场上将其出售，子公司的经营损益将转嫁到母公司，增加了母公司的经营风险。

3.不利于母公司宏观控制职能的发挥

由于母公司未把生产经营权完全下放到子公司，使得母公司无法完全专注于集团的宏观控制，对集团公司的长远发展带来一定的负面影响。

尽管这种模式存在着一些缺陷，但由于它能够在不影响子公司经营自主权的情况下对子公司实施有力控制。目前国际上大多数集团公司都采用或正在转向这种管控模式。采用这种模式的典型公司如英国石油、壳牌石油、飞利浦等。

三、操作管控型

第三类管控类型是操作管控型，通过母公司的业务管理部门对控股子公司的日常经营运作进行直接管理，它特别强调公司经营行为的统一、公司整体协调成长和充分发挥母公司资源掌控能力对行业成功因素的集中控制与管理。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库